

# 地域産業の環境要因と組織適応への影響

田 中 恭 子

はじめに

## 1. 先行研究と分析視角

- (1) 環境観からみた研究系譜
- (2) 分析視角と研究課題

## 2. 島根県の経営環境

- (1) 対象の選定
- (2) 外部環境要因
  - 1) 社会的環境要因
  - 2) 経済的環境要因

小括

## 3. 石州瓦産業の経営環境と企業行動

- (1) 石州瓦産業のタスク環境
- (2) 企業行動

## 4. 組織適応への影響

- (1) 産地全体の企業行動
- (2) 外部環境要因、適応行動、タスク環境の関係

## 5. 地域産業の環境要因と適応行動

おわりに

## はじめに

地方都市における少子高齢化、過疎化、人口減少問題は喫緊の社会問題であり、解決や対策への関心も高まりつつある。経営学における上記課題に関連する研究としては、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネス、社会起業家などの分野が想起される。しかし本稿で注目するのは、地域課題や社会問題の解決を主目的とする課題解決型の企業行動ではなく、少子高齢化、過疎化、人口減少が進行し常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動とそれに影響を与える環境要因である。企業にとって逆境的な経営環境においても、自社の中核事業領域で競争地位を確保しつつ環境適応を試みてきた企業の存在がある。これらの企業では条件不利な環境下において、いかにその環境を捉え、対応してきたのだろうか。

経営学の既存研究は大企業を対象とした、企業の集中している都市部の企業研究が主流である。地方都市に代表される人口減少、過疎化に起因する労働力および後継者不足、インフラ未整備などの、条件不利な経営状況での環境要因と、それらが企業行動へ与える影響については、研究蓄積が十分ではない。

本稿では常態的に条件不利な環境における企業適応行動へ作用する主要な環境要因と要因間の関係に研究の焦点を当てることで、これまで既存研究で捉えられてきた環境とは異なる企業行動の原理、合理性の発見を目指す。都市部と過疎地域での近年の対極的な様相から考えても、上記の企業の適応行動に注目する意義は少なくない。

以降では組織の環境適合の既存研究を、組織の環境の捉え方である環境観の視点から再検討し、従来研究の問題を指摘したうえで本稿の分析視角を提示する。続いて本稿での調査対象となる島根県での外部環境および企業・産業動向を概観し、経営環境の特性を明らかにする。そのうえで外部環境要因が企業の適応行動にいかに関与するのかを地域産業の事例を通じて論じ、適応行動へ作用する環境要因と要因間の関係について検討する。

## 1. 先行研究と分析視角

### （1）環境観からみた研究系譜

本節ではコンティンジェンシー理論とそれ以降の諸研究での環境観をレビューすることで、既存研究における環境の捉え方とその課題点について明らかにし、本稿の研究課題を提示したい。

組織と環境の関係を論じている研究はコンティンジェンシー理論にはじまる。コンティンジェンシー理論では、環境と組織が適合する際に高業績をもたらすという基本思考を前提に、環境要因と組織との適応関係の究明がなされ（Burns & Stalker, 1961；Woodward, 1965；Lawrence & Lorsch, 1967, 等）、環境指標として多様な環境要因が設定された。安定的環境と不安定的環境、環境における情報不確実性（環境学派）、技術の複雑性（技術学派）などが代表的な環境要因である。環境要因として一定指標を設定し環境を分類化したうえで、特定環境下での有効な組織対応、意思決定について論じられてきた。

環境を論じる際に、多くの研究でその中心概念とされてきたのは不確実性であり（小橋、2015）、この不確実性への組織適応について様々な議論がなされてきた。例えば、組織が不確実性や複雑性を削減して対応する研究（Thompson, 1967, 等）がある一方で、環境の複雑性の増大に合わせて組織もまた複雑化させ対応すると考える研究（Pondy & Mitroff, 1979, 等）がある（大月、2005、3頁）。

また、環境不確実性に対応するためには組織は外部からの資源調達が必要であると考え、外部依存を前提とした資源依存論、組織間関係論の研究分野も展開された（Pfeffer & Salancik, 1978, 等）。同様に外部依存を前提とする新制度派組織論では、外部からの正当性の獲得が組織の生存可能性を高めるとし、これを環境適応の鍵概念として捉えている（DiMaggio & Powell, 1983；Scott, 1987, 等）。

これらの背景にはいかなる環境観があるのだろうか。以下ではこれまでの諸研究の環境観を整理し、どのように環境適応研究が論じられてきたのかを概観したうえで、既存研究における問題点を述べる。

### 継続変化する環境：短期から長期対応へ

コンティンジェンシー理論では一般環境と区別される状況要因（環境不確実性、技術複雑性等）をもって企業環境を捉え、組織との適合関係が研究された（Burns & Stalker, 1961；Woodward, 1965；Lawrence & Lorsch, 1967；加護野, 1980, 等）。しかしこの理論が受動的・

環境決定的な側面を有するため、後続研究は組織や企業家の環境への能動的働きかけとしての組織対応にその論点が集中した（Child, 1972；Pondy & Mitroff, 1979；野中, 1985, 等）。したがって以降の研究は一般化した“環境”の変化に対し組織がいかに行動・反応するののかという分析視角に偏り、組織がより複雑化することで不確実性へ対処しようという前提をもつ、環境創造、進化、自己組織化等の研究が展開された。特定環境での組織の有効性を問う短期適応的な視点を有するコンティンジェンシー理論から、環境を継続変化するものとして捉え、適応の持続性を重視する組織対応研究へ移行していった。

#### タスク環境：環境不確実性の削減

一方、環境不確実性の削減を試みる組織研究として、Thompson（1967）は環境要因のうち組織に直接影響をもたらすタスク環境に注目した。組織存続に必須であるとして外部調達（資源交換）の観点から環境を捉えている。この環境要素には競争相手や供給者、顧客等を含んでいることから、環境とは存続のために外部依存する対象であり、他者を含む環境観として組織間関係論への発展にもつながる。またタスク環境は一般環境より特定化された分野における競争要因のみが抽出された競争環境でもある。後に競争要因に焦点化された視点は競争戦略論として発展する。

#### 意思決定者を含む環境

タスク環境には意思決定者としての他者が含まれており、他者をも含む関係全体を環境として捉えている。この視点から、組織セット（Evan, 1965）として企業環境をネットワーク的に捉えた組織間関係論、資源依存理論が展開される（Pfeffer & Salancik, 1978, 等）。他方、新制度派組織論ではコンティンジェンシー理論で重視された技術的効率性（技術的環境）と峻別される制度的環境への適応が論じられ（DiMaggio & Powell, 1983；Scott, 1987, 等）、組織存続のための社会的正当性獲得の対象として環境が扱われる。ここでも同様に、組織フィールド内に焦点組織以外の意思決定主体が環境に含まれている。

上記の各環境観からは、環境は常時変化するものであるため、いかなる環境変化にも逐次対応可能な組織をめざす研究や、組織に影響する多様な環境要因への対応は困難であるため、環境要因を特定化して対処しようとする研究の系譜がみられる。

このように既存研究の分析視角は、組織対応に偏重したものや、特定の環境要因への限定的対応に留まっているものが多い。よって環境そのものがもつ特性が、組織対応の在り方にいかに影響するのかを抽出できていない。組織と環境の従来研究の背景について沼上（2000）では2つの環境観が示されており、行為のシステムという環境観において環境要因と行為の相互作用を射程に入れた不確実性への対応が論じられている。しかし「その産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的な要因を含んだ環境」（加護野・山田、2016、307頁）といった自生的環境要因については、既存研究で扱われた中心概念である不確実ではなく、むしろ強固に持続する特性を有する環境要因も多く、組織がこの環境要因への対応に苦慮する側面も否定できない<sup>1)</sup>。そのため従来研究における不確実性パラダイムのみでは、地方都市の地域産業の特性がもつ環境要因を十分に分析できないことが指摘できる。

## （2）分析視角と研究課題

以上の既存研究での環境観では、不確実性を中心概念として環境への対応が論じられてきた。いずれの研究においても環境の不確実性へ対応するための組織の適応行動について論じられており、絶えず変化する環境、不確実を削減する対象、意思決定する他者を含む環境、というように一貫して環境不確実性への対応という視点で環境を捉え論じられている。しかし不確実性を中心におく環境観に基づく研究は、以下2点で環境適合理論と後続研究を再考する必要がある。

第一に、環境要因の一般指標化である。環境を捉える指標として論者ごとに操作化されてきた環境要因は、環境と組織適応の関係性を包括的に論じるために有効である。だが、そもそもコンティンジェンシー理論では、特定の環境状況と組織特性が適合する場合の組織の有効性を中心に研究が展開されている。この原理に立ち返ると、環境状況の特性およびその環境状況下での組織の環境の捉え方といった、個別の特定環境に再度射程を合わせた議論が必要となる。赤岡（1979）においても、一般的環境をより具体的に分析し、個々の企業が置かれている環境を精査する必要性と、各組織目的からみた環境の捉え方、そこでの適応行動との関係についても分析が必要であると指摘している（243頁）。とりわけ常態的に条件不利な環境を対象とする場合においては、特定の環境状況を反映せず、不確実性や競争要因として一元化することに問題があることを指摘したい。

第二に、環境要因の影響を十分に反映させた組織対応の検討が必要である。コンティンジェンシー理論では一定環境下での組織の有効性は論じられていても、環境変化への対応が説明できないとされ、環境決定論的かつ静態的な側面が批判された。環境への適応過程や企業家の能動的姿勢の欠如が、多くの研究によって指摘されてきた（Child, 1972；Pondy & Mitroff, 1979；野中, 1985, 等）。そのため、後続研究では組織の内生的過程に着目する研究が展開された。組織進化論（Campbell, 1965；Weick, 1979；Jantsch, 1980；野中, 1985, 等）や、環境創造を中心概念とした組織化の理論を「イナクトメント（enactment）」で説明する（Weick, 1979）、構造・ゆらぎ・機能として、カオティックなシステムを創出する自己組織化の概念が提示された（今田, 1988, 1994）。組織の主体的な革新や創造性は、ポスト・コンティンジェンシー理論の基本思考として自己組織化の概念に特徴づけられた組織進化論、そして組織認識論（加護野, 1988）へと展開される。

環境は継続変化するために、特定状況下で静態的に適応している組織有効性は、環境変化とともに無効化するといった問題から、組織過程や環境創造を基盤とする研究基調へ変化していくのである。そのため組織の環境適応に関する研究は、一般化した“環境”の変化に対して、組織がいかに行動・反応するのかに研究視点が偏重していることが指摘できる。

過疎化や人口減少に直面する条件不利地域を対象とする場合、組織が置かれる特定状況やコンテキストを反映しない、一般化した“環境”を前提とした企業の環境適応や変革の議論ではなく、常態的に条件不利な環境への適応の視点から、組織にとって環境の捉え方とその鍵となる要因について再検討する余地があるのではないだろうか。

本稿では、環境適合理論の背景にある特定状況下での組織の有効性に再度焦点を合わせて注目し、常態的に条件不利な地域における地場産業内での企業の適応行動と、それに影響を及ぼす環境要因、要因間の関係について検討していく。環境要因を一元化しない個々の特定環境下での組織の有効性に再度射程を合わせ、地方都市における地場産業内での企業の適応

行動と環境要因の関係について考察を進めたい。また分析対象とする島根県は過疎先行地であるため、条件不利な環境をより顕在化して捉えることができる対象であり、同様の他地域企業の適応行動へも応用可能な含意が得られると考える。

## 2. 島根県の経営環境

### (1) 対象の選定

本稿での研究対象は常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動である。総務省では「条件不利地域」を以下①から⑦のいずれかの対象地域・指定地域を有する市町村であると定義している<sup>2)</sup>。①過疎地域自立促進特別措置法、②山村振興法、③離島振興法、④半島振興法、⑤奄美群島振興開発特別措置法、⑥小笠原諸島振興開発特別措置法、⑦沖縄振興特別措置法の、全部または一部に該当する市町村が条件不利地域と区分されている。

市町村全域が条件不利地域として指定されている自治体は、秋田県、島根県、鹿児島県、沖縄県である。4県の①過疎地域自立促進特別措置法に基づく全市町村における過疎地域の状況は、秋田県 25 市町村中 21 地区（84%）、島根県 19 市町村中 19 地区（100%）、鹿児島県 43 市町村中 41 地区（95%）、沖縄県 41 市町村中 18 地区（43%）である<sup>3)</sup>。

また、4県の高齢化率は約 30 年前の 1986 年と 2019 年で、秋田県 13%から 37.2%へ、島根県 15.7%から 34.3%へ、鹿児島県 14.4%から 32%へ、沖縄県 10.5%から 28.4%へ（全国 10.5%から 28.4%へ）と推移している<sup>4)</sup>。

島根県では「島根県中山間地域活性化基本条例」（1999 年制定）の第二条において中山間地域を以下のように定めている<sup>5)</sup>。「中山間地域とは、産業の振興、就労機会の確保、保健・医療・福祉サービスの確保その他の社会生活における条件が不利であって、当該地域の振興を図る必要があると認められる地域として規則で定める地区をいう<sup>6)</sup>。」この定義は過疎化を含む中山間地域が抱える社会問題を前提にした状況記述であり、本稿が対象とする「条件不利な環境」の意味とはほぼ等しく捉えて問題はない。少子高齢化、過疎化、人口減少の諸問題に起因する経済、社会、技術等の多様な社会課題があるために企業活動に支障をきたしている状況である。

以上の定義と各県の状況を踏まえ、本稿では過疎化の進行が顕著である島根県を対象とする。島根県内の企業がおかれた経営環境に焦点を絞り、はじめに外部環境要因について企業および産業の動向データからその経営環境の特性を確認していく。

### (2) 外部環境要因

企業の環境特性の分類について、Luthans（1976）では外部環境と内部環境に区分し論じている。外部環境は社会、経済、技術、政治的な環境要素からなる一般環境と、顧客、競争相手、供給業者等で構成されるタスク環境に分かれている（大月他、2008、113頁）。

本節ではこれを参考として、企業の経営環境への影響が大きいと考えられる経済環境と社会環境に注目し、それぞれの指標を 1) 社会的環境に関しては

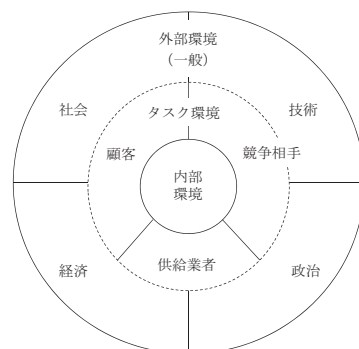


図1 組織環境の種類

出所：大月他（2008）113頁を一部変更。



①人口動態・生産年齢人口とし、2）経済的環境については②企業数、③従業者数、④付加価値額、⑤県内総生産額・労働生産性・雇用情勢、⑥特化係数として、各側面から島根県の経営環境について確認していく。

## 1）社会的環境要因

### ①人口動態・生産年齢人口

島根県の人口は2019年10月1日時点で人口67万人（県計673,891人）である。人口動態については1986年から2019年まで34年連続して減少している状況である<sup>7)</sup>。1986年では総人口794,629人、高齢人口（65歳以上）121,744人（15.32%）、生産年齢人口（15歳～64歳）510,054人（64.19%）であるのに対し、2019年には上記の通り総人口673,891人、高齢人口228,201人（34.3%）、生産年齢人口354,531人（53.3%）となり、総人口と生産年齢人口の減少、高齢人口の増加が進行し続けている<sup>8)</sup>。

市町村全域が条件不利地域である4県と人口構成を比較した図2からは、島根県では過去30年来、総人口、生産年齢人口が他県より少なく、高齢人口は増加している。

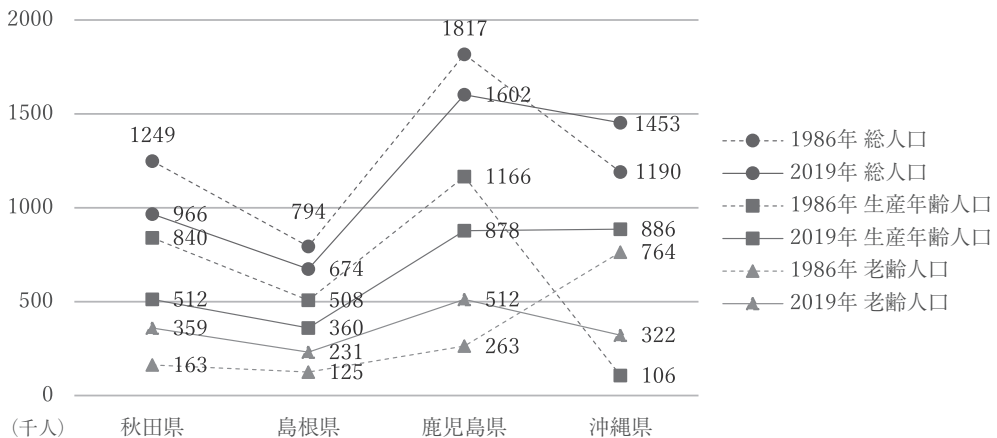


図2 条件不利地域4県の人口動態

出所：1986年：政府統計の総合窓口 e-Stat「人口推計」長期時系列データ、都道府県、年齢（3区分）別人口－総人口（昭和45年～平成12年）より作成。

2019年：総務省統計局「人口推計」第2表 都道府県、男女別人口及び人口性比－総人口、日本人人口より作成。

## 2）経済的環境要因

### ②企業数

島根県の企業数は2016年の全業種における会社数と個人事業所（大分類）の合算は約24,969社であり、以下図3に示すように主要都市と比較すると2016年の企業数全国順位は46位である<sup>9)</sup>。全域条件不利地域4県との比較では、島根の企業数が最も少なく、また2009年を基準とした場合2016年時点での減少率は秋田県に次いで高く（16%減）、約5,000社の減少が見られる（図4）。

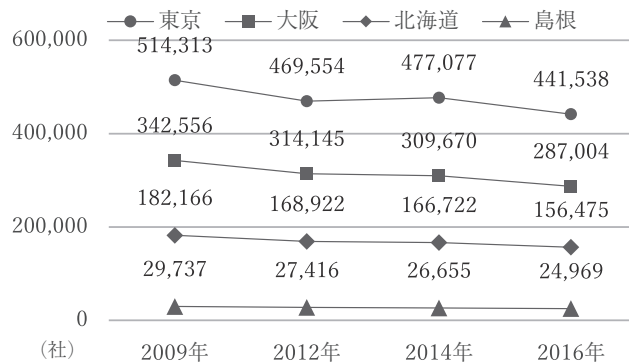


図3 主要都市との企業数比較（09～2016年）

出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年企業数（会社数と個人事業所の合算：企業単位）大分類＞全業種（総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工）より作成。

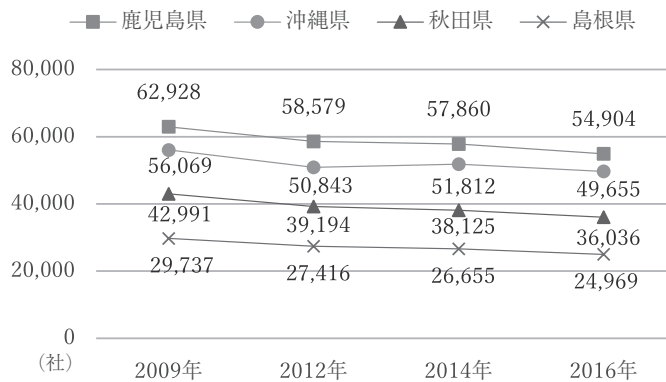


図4 条件不利地域4県の企業数変化（09～2016年）

出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年企業数（会社数と個人事業所の合算：企業単位）大分類＞全業種（総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工）より作成。

### ③ 従業者数

従業者数は2006年と比較した場合2016年で、4県中秋田県と島根県で減少しており、島根県は0.5%減、約1万人の従業者が減少している（表1）。全国値は5,400万人前後であり、2016年で比較すると4県の従業者数の比率は0.4%～1%となっている。

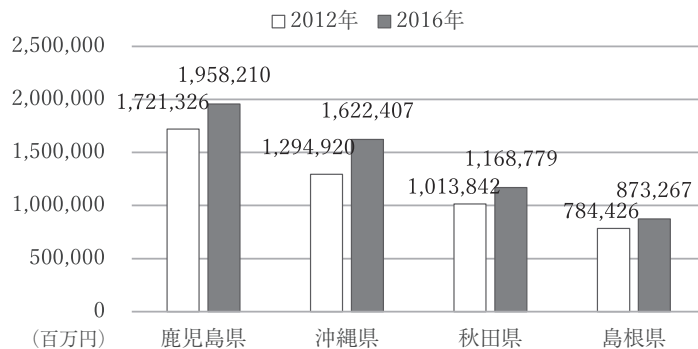
**表1** 条件不利地域4県の従業者数（企業単位）大分類（09～2016年）

| （人）   | 鹿児島県    | 沖縄県     | 秋田県     | 島根県     | 全国         |
|-------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 2009年 | 559,712 | 448,482 | 351,989 | 249,994 | 54,532,150 |
| 2012年 | 570,548 | 452,911 | 345,706 | 243,637 | 53,485,697 |
| 2014年 | 577,641 | 482,127 | 349,166 | 244,263 | 56,248,189 |
| 2016年 | 566,271 | 478,724 | 338,663 | 238,582 | 55,210,357 |

出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年従業者数（会社と個人事業所の従業者総数：企業単位）大分類＞全業種（総務省「経済センサス－基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）より作成。

#### ④付加価値額

付加価値額<sup>10)</sup>（企業単位）においても島根県は鹿児島県と比較すると2倍以上の差があり、島根県の付加価値額（企業単位）順位は全国46位（2016年）である。2012年と比較すると2016年では4県とも増加がみられる（図5）。


**図5** 条件不利地域4県の付加価値額（企業単位）

出所：RESAS（地域経済分析システム）、2012年、2016年付加価値額（企業単位）大分類（総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）より作成。

#### ⑤県内総生産額・労働生産性・雇用情勢

県内で生産した付加価値額を示す県内総生産額の推移については、島根県は2008年に減少した後に緩やかに増加し続けているが06年の値までの回復に至らず、全国シェアも低めの横ばいを維持した状況にある（図6）。都道府県別にみた県内総生産額の順位は45位となっている（表2）。

また島根県の労働生産性（全産業）は全国値より低い、全国の傾向と同様に2012年より増加傾向にある（図7）。

雇用情勢に関して島根県の有効求人倍率は、2017年9月1.42倍（全国1.38倍）、2018年9月1.53倍（全国1.48倍）、2019年9月1.53倍（全国1.45倍）であり、過去10年は全国平均よりやや高い倍率を維持し、2019年の全国順位は16位である<sup>11)</sup>。全国的にみても有効求人倍率が高めであることがわかる。一方で、以下図8での有効求人数・有効求職者数（2018年）は、求人と求職者のミスマッチを表しており、多くの業種において求人数が求職者数を上回っていることがわかる。



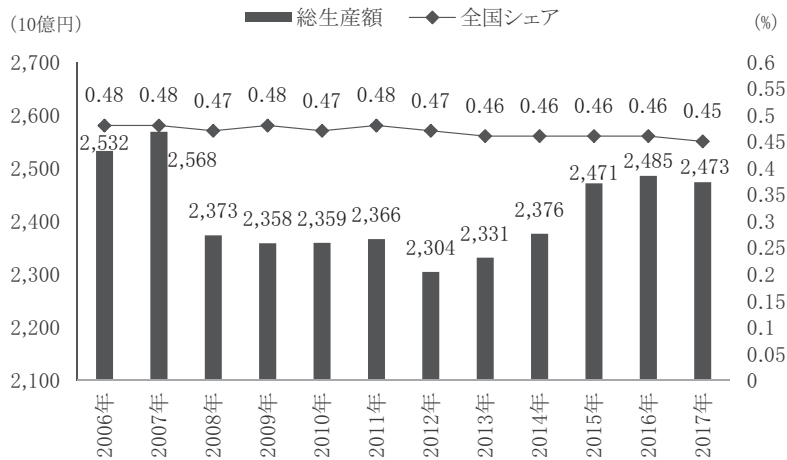


図6 県内総生産（名目）の全国シェアの推移（島根県）

出所：しまね統計情報データベース「平成29年度島根県県民経済計算」「平成29年度島根県県民経済計算の概要」2頁より一部改変し作成。（<http://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21337> 2020/05/02）

表2 都道府県別県内総生産（名目、10 億円）

| 順位 |     | 2015 年  | 2016 年  | 増加率(%) |
|----|-----|---------|---------|--------|
| 1  | 東京都 | 103,805 | 104,470 | 0.6    |
| 2  | 愛知県 | 39,530  | 39,409  | ▲ 0.3  |
| 3  | 大阪府 | 39,018  | 38,995  | ▲ 0.1  |
| 45 | 島根県 | 2,487   | 2,521   | 1.4    |
| 46 | 高知県 | 2,393   | 2,419   | 1.1    |
| 47 | 鳥取県 | 1,837   | 1,864   | 1.5    |

出所：内閣府 HP「平成 28 年度国民経済計算について」図表 1 都道府県別県内総生産（名目、10 億円）より作成。（[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf) 2020/05/01）

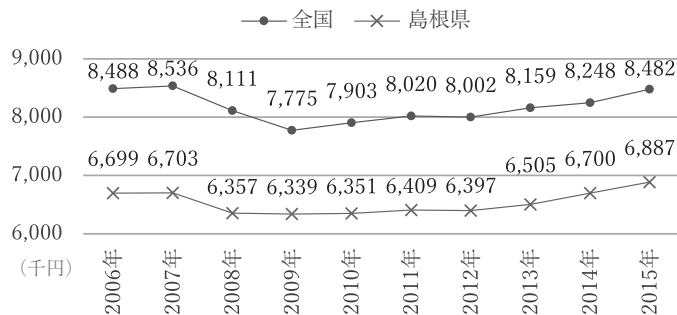


図7 島根県 労働生産性の推移（名目）

出所：（公財）日本生産性本部・生産性統計「都道府県別生産性データベース」を参照。

\* 県民総生産を県内就業者数で除して算出。

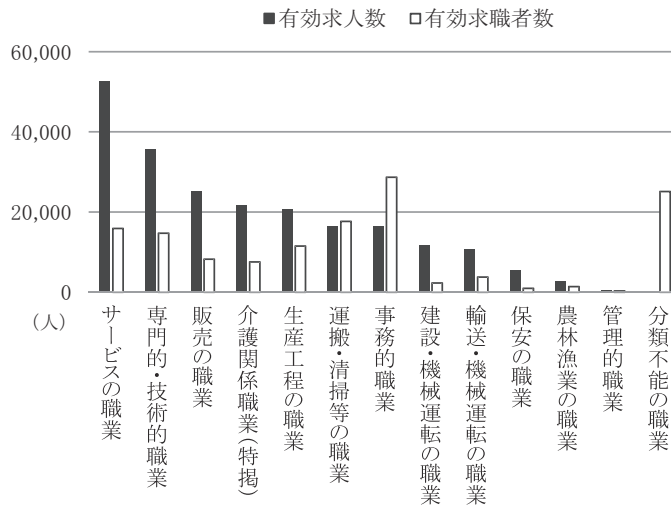


図8 島根県の有効求人数・有効求職者数（2018年）

出所：RESAS（地域経済分析システム）、2018年有効求人数・有効求職者数、島根県、大分類（厚生労働省「職業安定業務統計」）。※有効求人数、有効求職者数、就職件数ともに、パートを含む常用雇用に関する値である。介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等を示す。

#### ⑥特化係数<sup>12)</sup>

産業の収益力について全国と同産業と比較し相対的に高い分野を、島根県製造業全22分野中の特化係数（付加価値額）からみると、2016年の上位産業は図9のとおりである。製造業では上位から、電子部品・デバイス・電子回路製造業、窯業・土石製品製造業、石油製品・石炭製品製造業、木材・木製品製造業、繊維工業となっている。石油製品・石炭製品製造業以外の従業員数の特化係数は全国比を超えているが、一方で労働生産性において1.0を上回る産業は電子部品・デバイス・電子回路製造業と石油製品・石炭製品製造業のみである。付加価値額の特化係数が高い産業においても島根県での労働生産性は全国と比較して低い状況であることがわかる。

農林水産業の特化係数（付加価値額）は、漁業（14.14）、林業（6.39）、農業（2.72）、水産養殖業（0.76）と続く<sup>13)</sup>。

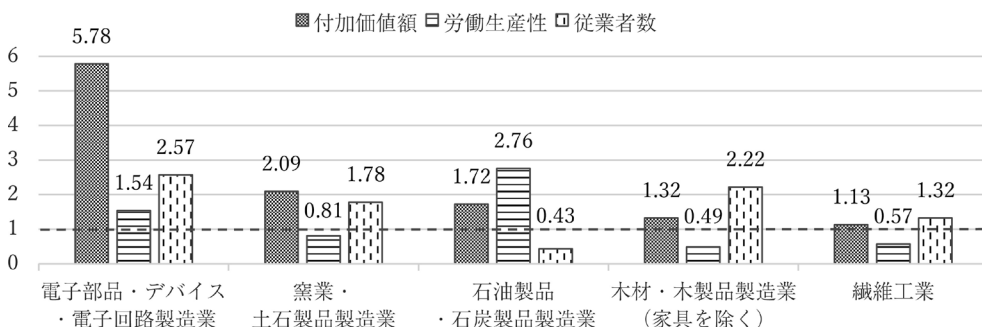


図9 島根県製造業全22分野中の特化係数（付加価値額）上位5分野（2016年）

出所：RESAS（地域経済分析システム）、産業別特化係数2016年島根県製造業（総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工）より作成。

## 小括

以上、鳥根県内企業の外部環境要因に該当するデータを概観してきた。①人口、②企業数、③従業者数は、市町村全域が条件不利地域4県との比較からみても少ない。人口動態・生産年齢人口については、鳥根県の人口減少と高齢人口の増加により、生産年齢人口が減少し、有効求人倍率の高さからも企業では労働力が不足していることがわかる。このことから、企業の周辺環境を構成する顧客、競合他社、サプライヤーについては少なくとも県内では少数である状況であることがわかる。

④付加価値額においては鳥根県では増加傾向であるが、全国より低い値となっている。⑤県内総生産額・労働生産性においても、ここ数年は増加傾向にあるが、鳥根県での付加価値生産額、労働生産性ともに全国比較からは低い状況である。雇用情勢は上述①人口動態との関係で、企業の求人数が求職者数より多い状況であり労働人口の不足が見てとれる。有効求人倍率は全国より高いが、サービス職、専門・技術職（求人が多い）、事務職（求職が多い）において特に求人と求職者のミスマッチが発生しており、業界での就業者不足が継続している。鳥根県の製造業における基幹産業は、⑥特化係数（付加価値額、2016年）上位である「電子部品・デバイス電子回路製造業」、「窯業・土石製品製造業」、「石油製品・石炭製品製造業」であるが、県内製造業の付加価値額が全国値より高い上位5分野の産業においても、労働生産性が低く抑えられていることが指摘できる。製造業以外で特化係数が高い農林漁業においても従事者が高齢化し、担い手不足の問題が生じている。

ここ数年の鳥根県内の企業状況については、以上で確認してきた通りである。人口減少に起因する企業数、従業者数の減少、また高齢化の進行や生産年齢人口の減少、企業の付加価値額および県内総生産額が少額であること、労働生産性が低いことなどから、低収益性と人材不足がみてとれる。

これらの外部環境要因が企業経営へ与える影響も大きい。

帝国データバンクの調査では、鳥根県での後継者不在率は、72.4%（全国7位、2017年）、71.2%（全国8位、2018年）であり<sup>14)</sup>、また休廃業・解散率は、1.92%（全国12位、2017年）、2.05%（全国3位、2018年）<sup>15)</sup>とともに高めである。高齢化、人材不足、求人求職のミスマッチなどの要因が、企業の後継者問題を引き起こし、休廃業をやむを得ない状態とする。付加価値額が少額であることは既存事業の停滞や衰退をもたらすため、転業や第二創業といった活性化策を模索させている。新規開業は県外企業や誘致企業、個人起業が見られる反面、地元既存事業社が事業を成長させる活路に関しては、以上の環境要因の影響により制約されているといえよう。

これまで確認した外部環境、企業の情報から、鳥根県の経営環境は次の特徴を有すると考えられる。

第一に低収益かつ人材不足の環境である。外部環境要因である社会・経済的環境からは、人口減少に起因する生産年齢人口の減少、従業者数、企業数の少なさへと影響し、さらに県内総生産額が2兆5千億円前後で推移し、全国シェアで45位という結果となっている。また、全国的な人口減少のため条件不利地域4県において長期的に企業数と従業者数の減少が確認できる。一方で付加価値額は増減変動をしながら4県全県で増加がみられるが、鳥根県の労働生産性は全国平均より継続して低い状態であることが指摘できる。鳥根県の企業を取り巻く環境は小規模企業による低生産性の経営環境であるといえる。

このような構造的な問題は企業単体の活動で改善できるものではないため、容易に解決できず長期化していると考えられる。それゆえに、低収益環境が長期化、常態化していることが第二の特徴である。低収益が一時的な景気変動や不況ではなく、常態的に継続しているため、長期低収益の状況が島根県内の企業にとっては制御不能な要因として常態化し深刻化した環境となっている。常態的低収益かつ人材不足、地元既存企業の活路難な状況が島根県の経営環境の特徴として指摘できる。

### 3. 石州瓦産業の経営環境と企業行動

前章では島根県の企業のおかれる外部環境を確認してきた。本章では外部環境の内輪（図1）に位置するタスク環境に関して、産業を特定してその環境要因と企業行動の関係を検討していく。

島根県の石州瓦は400年前に誕生し、地場産業として成長してきた。瓦産業は窯業・土石製品製造業分野に含まれるが、特化係数（付加価値額、2016年）が製造業において2位である（図9）。また島根県の地場産業として従来から事業が営まれてきたが、近年の住宅着工事情から瓦産業の経営環境は悪化している。産業内のタスク環境と企業行動の関係を検討するため、外部環境の変化がある産業を選択した。

#### （1）石州瓦産業のタスク環境

石州瓦は島根県石見地方で生産されている粘土瓦であり、三州瓦、淡路瓦とならぶ日本三大瓦の一つとされる。石州瓦の製造品出荷額等の比率は全体の13%で2位であり、第1位の三州瓦78%（愛知県）、第3位の淡路瓦9%（兵庫県）と並ぶ瓦産地として続いている（2017年）<sup>16)</sup>。

石州瓦は独特の赤褐色であり、山陰地方では赤い屋根の町並を見ることができる。石州瓦が製造されたのは江戸時代の初期であり、全国で城下町の建設が展開され、浜田藩初代藩主が浜田に入った際に瓦師に瓦を造らせたことから生産が開始された。凍害に強く日本海側の豪雪地帯や北海道などの寒冷地方で多く利用されている<sup>17)</sup>。

しかし他の瓦産地同様に石州瓦も近年需要減少に陥っている。新築住宅着工戸数の減少や木造在来工法での受注減、住宅の低予算化などによって瓦の魅力が伝わらなくなっていることなどが原因で出荷量は減少している。また瓦に代わるより安価で軽量の屋根材（金属系、化粧スレートなど）の需要が増加したことや、大震災での住宅崩壊の原因が瓦であるとの風評被害の影響などもあり、粘土瓦の需要低下を招いている。石州瓦企業は2004年の25社から統廃合、倒産等で2017年には9社へ減少し、産業と企業を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。

図10は島根県を含む粘土かわら製造業3産地の事業所数推移であるが、20年間で激減している。愛知県で約1/4に、兵庫県で約1/9に、島根県では約1/3まで減少しているが、他2県と比較すると石州瓦製造業社の減少率は最も少ない。

表3の全国の瓦3産地の粘土かわら製造業社の比較においても、3産地ともに1年間で事業所数が減少し、製造品出荷額等をはじめ他の項目も急速な減少が生じている。図11では過去20年間における3産地の製造品出荷額等および付加価値額の推移であるが、衰退傾向であることは時系列データからも明らかである。

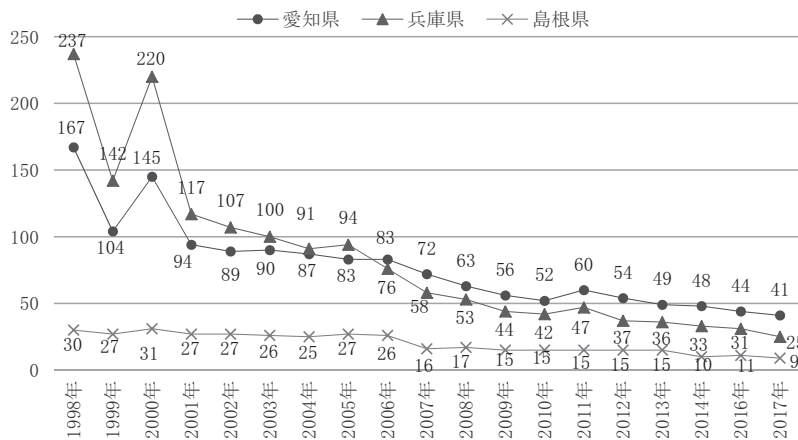


図 10 粘土かわら製造業 3 産地の事業所数の推移

\*2015 年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。

出所：経済産業省 HP 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者 4 人以上の事業所）」（1998 年～2014 年）、「地域別統計表データ」（2016 年、2017 年）から作成。

表 3 粘土かわら製造業 3 産地の製造品出荷額等（2016 年、2017 年）

| 産業細分類<br>都道府県別 |     | 事業所数 | 従業者数  | 製 造 品<br>出荷額等 | 付加価値額<br>(従業者 29 人以下<br>は粗付加価値額) |
|----------------|-----|------|-------|---------------|----------------------------------|
| 年次             |     |      | (人)   | (万円)          | (万円)                             |
| 2016           | 愛知県 | 44   | 1,478 | 2,971,123     | 1,319,732                        |
|                | 島根県 | 11   | 387   | 483,067       | 223,438                          |
|                | 兵庫県 | 31   | 314   | 404,237       | 197,651                          |
| 2017           | 愛知県 | 41   | 1,363 | 2,579,017     | 1,106,643                        |
|                | 島根県 | 9    | 331   | 413,985       | 178,973                          |
|                | 兵庫県 | 25   | 271   | 307,351       | 143,595                          |

出所：工業統計表「地域別統計表」2. 都道府県別産業別統計表（従業者 4 人以上の事業所に関する統計表）2016～2017 年より作成。

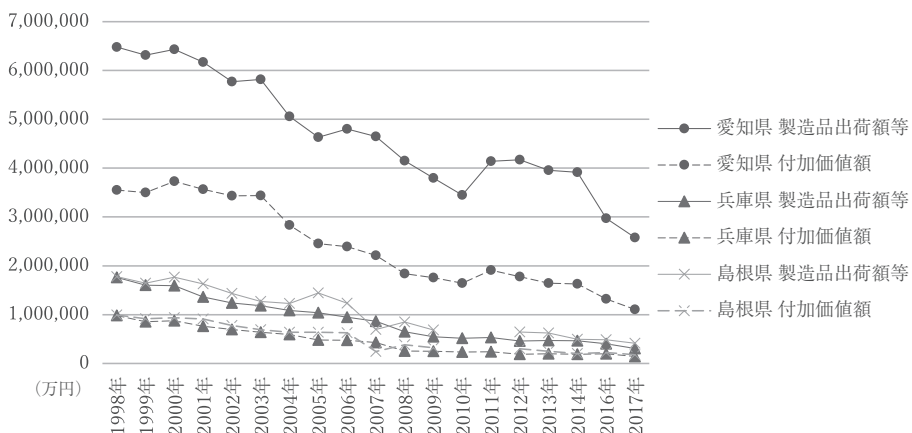


図 11 粘土かわら製造業の出荷額、付加価値額の推移

\* 島根県 2010 年、2011 年は工業統計表に格納されていない。2015 年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。

出所：経済産業省 HP 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者 4 人以上の事業所）」（1998 年～2014 年）、「地域別統計表データ」（2016 年、2017 年）から作成。

石州瓦の地域別出荷動向については、全体出荷数が52,416千枚であり、中国地域50.3%、九州37.0%、近畿7.4%、四国3.7%、他1.5%となっている（2014年）。生産能力の拡大とともに中国地方から九州、四国へと販路展開をおこなってきた。地域別では最大の出荷先は15%台を占める福岡県、広島県であり、人口および戸数の状況から県内よりも県外出荷が多くを占めている。市場縮小にともない2012年台湾、フィリピン、ロシア、2013年にはシンガポール、中国へ向けた出荷もされている<sup>18)</sup>。需要減少市場での企業対応として海外市場を求める動きが挙げられるが、同様の傾向が確認できる（表4）。

表4 石州瓦の地域別出荷割合

|    |       |     |       |      |       |      |       |     |      |     |      |
|----|-------|-----|-------|------|-------|------|-------|-----|------|-----|------|
| 中国 | 50.3% | 広島県 | 15.1% | 島根県  | 13.7% | 鳥取県  | 7.8%  | 山口県 | 7.3% | 岡山県 | 6.4% |
| 九州 | 37.0% | 福岡県 | 15.3% | 熊本県  | 9.0%  | 九州他県 | 12.7% |     |      |     |      |
| 近畿 | 7.4%  | 京都府 | 3.9%  | 近畿他県 | 3.5%  |      |       |     |      |     |      |
| 四国 | 3.7%  | 愛媛県 | 2.0%  | 四国他県 | 1.7%  |      |       |     |      |     |      |
| 他  | 1.5%  |     |       |      |       |      |       |     |      |     |      |

出所：石州瓦工業組合提供資料より作成。

石州瓦製造業社は、2020年現在6社である<sup>19)</sup>。2004年では25社（4市22社、2町3社）が所在していた。2005年から2015年にかけて統合、廃業、撤退が繰り返され7社に、2018年に6社となっており、うち株式会社3社、有限会社2社、協同組合1社である<sup>20)</sup>。このうち4社は上記期間内において他社との統合は行っていない。

表5 各社基本情報

|    | 創業年   | 資本金           | 従業員数 |
|----|-------|---------------|------|
| A社 | 1942年 | 1,000万円       | 149名 |
| B社 | 1931年 | 1,000万円       | 40名  |
| C社 | 1943年 | 2,000万円       | 88名  |
| D社 | 1993年 | 30,000万円（出資金） | 13名  |
| E社 | 1806年 | 800万円         | 9名   |
| F社 | 1954年 | 500万円         | 9名   |

\* 従業員数：A社（2019年1月時点）、C社（2018年時点）

出所：各社への問合わせ情報に基づき作成。

石州瓦産業においてはとりわけ事業者数が少ない状況であり、特徴的な事業の展開によって、ある種の棲み分けがなされていると考えられる。A社は石州瓦最大の生産量、販売規模であり、規格外瓦である廃材を有効活用しセラミックサンド等のリサイクル商品を販売し、ISO9002、ISO14001を取得するなど機械導入による効率的生産体制を有している。またB社では性能に加え、瓦のデザイン性を追求し、財団法人日本産業デザイン振興会主催のグッドデザイン賞を3度獲得している事業者である。C社は鉄分の少ない白土によって防災機能に優れた製品を強みとした特徴的な事業展開で独自の地位を有する出荷額2位の製造販売事業者である。D社は設立当初、石見窯業合名会社、有限会社川上窯業所、益田窯業株式会社、株式会社丸惣佐々木窯業所、株式会社森崎窯業の5社で出資され創設された協同組合の形態をとる製造事業者である。E社、F社については職人による少量生産体制であり、E社は伝統製法に基づく耐久性に優れた瓦をはじめ食器、調理器へも製品展開を行っている。F社で



は鯨・立浪・帆立類といった棟部を中心とした製品も手掛けている。

石州瓦企業とともに関連事業者も減少傾向にある。石州瓦に関連する事業分野として、建築、粘土、釉薬、機械、販売、燃料、電気、輸送、白地、梱包の事業者が、2001 年当時で 72 社存在していたが、2011 年においては 45 社へ減少している<sup>21)</sup>。

また 1961 年に石州瓦工業組合が創設されており（前身は 1935 年設立）、平成以降の需要減少に際し積極的に経営支援をおこなっている。石州瓦の海外輸出をはじめ海外での展示会出展、製品性能試験の実施、ブランド戦略、新製品および新素材の開発、天然資源である石見地方で採取される都野津層の減少に対応した原料土対策、規格外（廃瓦）用途開発プロジェクト事業の展開など、組合の企業および産業全体への支援は多岐にわたっている。また石州瓦企業 6 社全社が組合員であることも、このような経営支援、活性化策の模索が企業と綿密な関係で連携し展開されている一因であると考ええる。

以上、粘土かわら産業の事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額が継続的に減少する環境において、出荷先および同業他社の減少が生じていることがわかる。出荷先、事業社の減少と同時に関連供給業者も減少している。このような産業全体の市場規模の縮小、需要減少に際し、事業を継続している少数の石州瓦企業に対して、組合から積極的な支援がされている。以上の経営環境が石州瓦企業を取り巻くタスク環境である。

## （2）企業行動

市場規模が縮小する苦境のなか、創業 1806 年の亀谷窯業有限会社では、伝統製法を貫きながら新たな事業展開をしている。亀谷窯業有限会社は島根県浜田市にある石州瓦の製造販売を手掛ける企業であり、現在は九代目亀谷氏が革新的な事業展開を行っている。

亀谷窯業の最大の製品特性は、1,350℃の高温焼成から生み出される極めて高い耐久性を有する瓦にある。粘土瓦 3 産地での焼成温度は三州瓦（愛知県）1,100～1,150℃、淡路瓦（兵庫県）970～1,050℃、石州瓦 1,200～1,350℃である<sup>22)</sup>。亀谷窯業は石州瓦製造業者の中で最も高い 1,350℃で自社製品を製造しているため、100 年瓦といわれるほど耐久性に優れた瓦を製造している。これらは寒冷地や豪雪地帯、塩害のある沿岸部での使用に適している。その他にも伝統的建造物の補修・復元にも使用されている<sup>23)</sup>。

大量生産をせず伝統的なガス窯焼成での熟練工による手作業である。そのため小売価格は同業他社の 1.5 倍であり、上述の市場縮小の環境下においては一層厳しい経営状況に陥ることとなり、打開策の模索を開始した。

亀谷氏は瓦業界に入る前は他産業に従事しており、入社直後は瓦製造の経験を持ち合わせておらず、現場に泊まり込みで製造工程を 1 から徹底的に身につけていった。その際に製造数値データを綿密に記録し、自社瓦の性質の把握に努めるとともに、製造管理や改良情報として活用を進めた。

屋根材という特性上、住宅建築もしくは瓦の葺きかえの機会に購入が限られる、比較的製品ライフサイクルが長期の耐久財のために、「目線をさげて器として石州瓦を知ってもらいたい」という九代目亀谷氏の新規顧客開拓の発想により、直火調理器具や瓦食器へと製品展開が行われた。また瓦の需要が減少するなか、鬼瓦の需要は更に少なかった。鬼瓦とは家の厄除けや安全や繁栄のために屋根の端などに設置される装飾された瓦であるが、職人のこの技巧を活かすべく、亀谷氏は上述の瓦食器に着眼している。有名産地の高級陶器と均一ショッ

ブ等で購入できる廉価な食器の中間を狙った製品として、瓦食器の製造を開始している。

その際に中核製品である石州瓦についても伝統製法を守りながら製造販売を続け、瓦調理器具や瓦食器からの収益で補完しつつ製造販売を継続している。大量生産が可能でありながらも、伝統に基づいた製造方法を貫き、職人の技巧によって多品種少量の高品質工業製品として販売を開始し、自社製品の高付加価値化を目指している<sup>24)</sup>。

その後、亀谷窯業の瓦はザ・リッツ・カールトン東京の飲食店内装壁材として使用され、経済産業省「The Wonder 500～日本が誇るべき優れた地方産品を選定し世界に広く伝えていくプロジェクト～<sup>25)</sup>」にも選定されるなど、日本の伝統工業品として高く評価されている。業界外、海外からも広く注目されはじめ、亀谷窯業単体と石州瓦の知名度を高めつつある。

需要減少の産業では一般的に競合同士の熾烈な価格競争となることが多い。先に記した通り、亀谷窯業では品質と伝統製法による付加価値に着目して自社製品を売り出した。県外都市部の高級レストラン、飲食店へ営業をおこない、瓦職人の技術をもって営業先の細かなオーダーに応えながら、瓦食器としての販路を拡大すると同時に石州瓦としてのブランド価値を高めている。

伝統産業としての石州瓦の知名度向上により、県内外から新規受注をうけるようになるが、上述の都市部高級ホテルの壁材、公共施設からの受注は、地場産業内の複数社で対応している。また亀谷窯業では他業種との連携企画製品の販売も手掛けており、地元ブランド食肉や瓦そばと瓦調理器具でのイベント営業、日本酒と瓦酒器のセット販売企画など、瓦製品の展開に合わせた他業種との製品販売により、瓦製品に関わる業種を拡大している。

このような市場規模縮小・需要縮小のタスク環境のもとでの亀谷窯業の企業行動は、企業単体としては新製品分野への進出を梃に中核製品の価値向上を実現し、自社ブランドを育成することで新規需要を生み出している。しかし瓦製品の新規大口受注に際しては、同業他社とともに共同受注を行っている。新分野の瓦商品の販売促進では、他業種企業との連携をとることで、亀谷ブランドによる自社製品および連携先商品の販売促進を実現している。亀谷氏はイベントを実施する意味について、「イベントの最大のポイントは他社の利益のためになるイベントであることであり、コラボする相手がいかに儲かるかが大切である」と述べている<sup>26)</sup>。

#### 4. 組織適応への影響

以上の亀谷窯業の企業行動と産地全体の様相を踏まえ、ここでは新規需要の流れに基づいた産地全体の企業行動と、石州瓦産業のタスク環境内における各社の行動を整理し、そのうち外部環境要因、企業行動、タスク環境の関係を検討していく。

##### （1）産地全体の企業行動

前章で確認してきた通り、石州瓦の需要が縮小したことで、域外および海外へ新市場を求め販路拡大が行われ、同時に壁瓦、瓦タイルなどの住宅関連製品へ多様化させ、需要減に対応してきた。この状況から、亀谷窯業ではとりわけ住宅に関連のない瓦調理器や瓦食器、瓦雑貨という、他業種へ向けた瓦の新ジャンルを開拓している。また亀谷窯業以外の他社においても各社の展開は、効率的な生産体制を導入した大量生産へ対応する大手の事業社、特定機能やデザイン性を重視した事業社、または亀谷窯業のような伝統製法を重視する小規模な

事業者に分かれている。

産地の存続に関しては、新規需要を外部から取り入れ、産地全体で柔軟に対応する必要性が論じられている。山田（2013）は、需要変動を契機に伝統産地が新たな協働体制へ移行し、環境変化へ対応する過程を、企業家活動と協働システムの視点から考察している。需要縮小に直面し創造的な企業家活動をとる先導的企業の行動により、新たな協働の仕組みが生み出され、4タイプの分化形態が生じた結果、産地継続が可能となったことを明らかにしている。分化タイプの見本例となる創造的企業家が新たな製品品目や製造技術の選択を主体的に行い、環境変化に対応し、生存領域の再定義行うことになった<sup>27)</sup>。

また伊丹（1998）では地場産業の継続条件として、第一に需要搬入企業が存在をあげている。集積内の分業調整の役割を担う企業や産地への製品搬入を担う企業の存在が需要変動へ対応するために必要であることを述べている。第二に外部需要への変化への柔軟な対応力が必要であり、産地全体で新需要に応えることができることが地場産業の生き残りに重要であることを指摘している<sup>28)</sup>。

これらの研究の知見を、石州瓦産業のタスク環境と企業行動へ援用していくと、石州瓦の市場縮小に対し、亀谷窯業が需要搬入企業として新規需要を産地に呼び込み、住宅関連型の瓦壁材、瓦タイルの大口受注については他企業と対応することで生存協働的な適応をおこなう、瓦食器や直火耐熱瓦製品といった新製品分野の製造は、職人と亀谷窯業独自の製法なくしては製造ができないため自社製造で対応している。

需要搬入企業として新分野製品を呼び水に、産地の伝統価値を住宅関連業界以外の客層へ広められたことで、住宅関連の主製品のみならず、瓦食器や瓦雑貨の新製品といった、2重の新規需要を産地に搬入している。同時に新製品分野の開拓によって、他業種の新たな連携先と販路も獲得している。

既存製品の大口受注には他企業と対応することで生存協働の調整がなされており、また新製品分野への進出で製品が多品種化し、結果的に生産体制も分化に至っていると考えられる。

このように窮地の産地内において亀谷窯業が率先して創造的な企業家活動をおこなった背景には、第一に既述の経営状況の悪化が後押しする状況と、第二に職人技術と伝統製法を有していたこと、第三に全くの異業種での経歴をもつ亀谷氏による企業行動という経緯が創造的活動に影響を与えている要因であったことに注目したい。

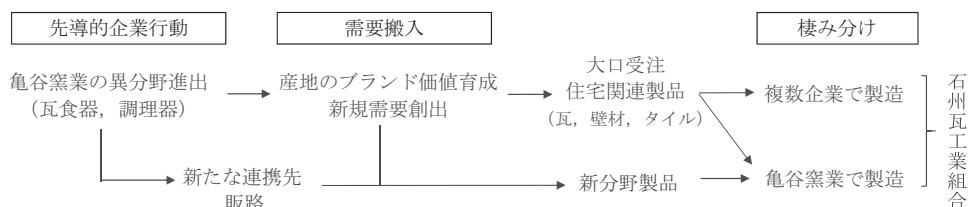


図 12 新規需要と産地全体の企業行動

以上の石州瓦産業の様相を、タスク環境に当てはめると図 13 のように表すことができる。

Dill（1958）、Thompson（1967）では、組織体の外部に存在する環境要素のすべてを組織適応の対象とするのではなく、組織の目標設定、目標遂行に関連する要素のみを対象とし、

それらをタスク環境として設定している。タスク環境を一般環境とは異なる特定環境とし、組織体の適応すべき環境の諸要素を限定したうえで、組織適応を論じている。タスク環境の主要な4つのセクターについては、供給者（原材料・部品、労働力、資本、設備作業場等）、顧客（ユーザー、流通業者）、競争相手、規制集団（政府機関、組合、業界協会）とされる（Thompson、1967、邦訳 再版、38頁）。

上記2つの新規需要へ対応する産地の企業行動を、タスク環境図で捉えると、既存品大口需要に対しては競合他社との対応にて協働的体制を、一方で瓦新製品需要や各社の独自製品の製造については自律的な体制をとる構図がみてとれる。

## （2）外部環境要因、適応行動、タスク環境の関係

以下では石州瓦産業内での外部環境、企業行動とタスク環境の関係について検討していく。

はじめに外部環境が常態的な低収益、人材不足の環境である場合、企業行動の選択肢は制限を受けている状況下となる。常態的な低収益、需要減少の環境要因により、既存品に依存した需要拡大や収益回復には限界があるために、他分野への展開で新規需要を獲得しようとする。需要停滞市場において海外進出、新市場展開、垂直展開の企業行動がみうけられる傾向と同様である。また人材不足という環境下では、小規模事業者が協働体制で産地全体として需要に対応する企業行動をとっている。

これらの外部環境の影響下での企業の適応行動は、第一に協働領域の開発として確認できる。既存品の大口受注では製造工程を分けての共同生産を行うという協働体制で需要へ適応していることが挙げられる。一例として地元の文化施設改装用のタイル製造は、亀谷窯業とB社が共同製造している。第二に組合の積極的支援と、少数企業間での調整行動である。石州瓦工業組合の新規大口受注に際しての対応支援、または企業間での共存志向的な姿勢が、少数の企業間の協働適応行動に影響を与え、産地全体での適応体制を形成している。第三に各社の独自性と同業他社との共同製造体制の並存が確認できる。協働適応行動の一方で、各社は明確な独自製品展開を推進しているため、ある種の棲み分けが確認できる。6社と極め

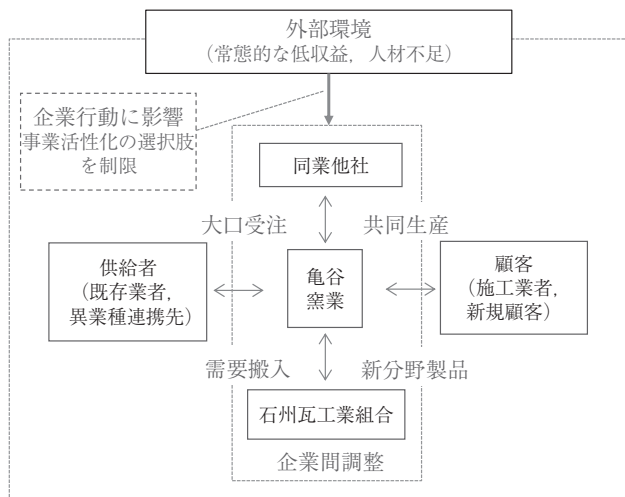


図13 石州瓦産業のタスク環境と外部環境要因

て少ない企業間では、各社の製品独自性を維持しながらも、同業他社との共同製造体制も活用し適応していると考えられる。

以上の適応行動が企業間協働システムの形成に作用している。

島根県内の企業経営に関する外部環境は、常態的な低収益環境であり、これは通常は構造的な問題であるため企業の制御不可能な環境要因として扱われている。また粘土瓦産業および石州瓦産業のタスク環境は、市場内のプレイヤー（企業、競合他社、顧客、供給業者）および需要の減少が生じている状況である。そのため石州瓦企業は、県内の常態的な低収益環境に加え、市場規模の縮小する瓦産業の環境へも同時に対応することが求められている。長期低収益環境という外部環境要因は、通常競争が行われるタスク環境において競争行動よりも生存を重視した適応行動を企業に促すことがわかる。

## 5. 地域産業の環境要因と適応行動

本稿では、組織の環境適合理論で論じられてきた特定状況下での組織の有効性に再度焦点を合わせ、常態的条件不利地域での企業の適応行動と、それに影響を及ぼす環境要因、要因間の関係について検討してきた。これまでの議論から、適応の前提となる環境が常態的な低収益環境、市場規模の縮小や需要減少といった経営環境の場合には、外部環境要因の影響、外部環境とタスク環境の要因間の関係へ着目することで、それぞれ下記のように企業行動へ作用していると考察できる。

島根県内企業の外部環境の特徴については、常態的な低収益環境であり既存事業の活性化策に制限が加えられている、また石州瓦産業内のタスク環境については市場規模の縮小・需要減少から、産業内の企業、競争相手、顧客が減少傾向にあるが、組合の支援と少数企業間での調整行動をもって適応している環境であった。そのため企業は自社存続とそれを可能とする他業種にわたる連携企業を含む地域産業全体との協働適応行動を通じて、外部環境へ適応していることが明らかになった。

このことから常態的な低収益かつ人材不足という外部環境要因は、とりわけ地域の既存企業、事業の新たな活性化の選択肢に制限をかけ活路難の経営環境をもたらす。そのため企業が環境へ適応する際、先導的行動をとる企業の存在が新規需要開拓と他業種連携や販路も開拓し、これを契機に産地へ量的にも質的にも新たな需要が搬入される。この新規需要へ対応するために産地では共同生産体制が採用され、適応体制が変化するに至っている。外部環境の影響が、産地全体を新たな連携体制の形成へ向かわせているといえる。

また、外部環境の長期停滞が続く場合の企業行動、タスク環境への影響については、タスク環境下では競争要因よりも生き残りのための生存行動がとられるが、その結果企業間の行動にも影響を与え、協働による適応行動を引き起している。長期低収益環境（外部環境）が、企業の生存行動を誘引し、さらに複数企業による生存行動が企業間協働システムの形成をもたらし、最終的にタスク環境へ影響を与えている。外部環境要因が企業行動へ、企業行動が企業間行動へ、企業間の行動がタスク環境へと順次作用し、産地の適応行動に影響を与えていることが指摘できる。

これまでの議論を踏まえ、1章で指摘した既存研究の問題点に基づき、本稿の理論的含意を以下のように提示する。

第一に環境要因の一般指標化の問題に対しては、特定事例に限定されてはいるが、条件不



利地域の外部環境要因と地場産業（石州瓦）のタスク環境の特性を抽出し、外部環境とタスク環境の要因の検討を通じて個別具体的な環境要因間の影響関係を提示できた。

第二に、環境要因の影響を十分に反映させた組織対応の検討の必要性の問題に対し本稿では、長期低収益、人材不足、少数企業の環境下での企業行動においては、事業活性化に関する企業行動の選択肢が制限されるために、創造的活動を推進する企業行動が発生しうる環境であることを明らかにした。創造的企業行動の推進要因としては、伝統的技術力を有すること、業界外での経歴を有していること、小規模事業ゆえの経営環境悪化の圧力がある程度必要であること、これらのことが限られた事例という限界はあるにせよ示唆できた。また、産地が少数企業で構成されていることが企業間調整と棲み分けを円滑化させ、企業間の適応体制を促進させる可能性が指摘できると考える。

対象とした過疎化の進行する地方都市での環境要因と企業の適応行動の事例を通じて、構造的で常態化した低収益環境の慣性的な拘束力が企業行動および企業間行動へ作用する様相を確認してきた。本調査から、産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的諸要因を含んだ自生的環境要因は、従来研究の不確実性を基盤とした環境観ではなく、ときに地域産業に内在する長期継続的な特性を有する要因であることが示唆された。地方都市における企業行動とその原理究明においては、とりわけ環境そのものがもつ特性を精査しその要因との相互作用から分析する必要性があることも含意として提示できる。

## おわりに

常態的低収益という環境要因は、生存行動を助長し企業間協働に影響を与え、企業間のタスク環境内での環境の捉え方、行動原理に変化をもたらした。組織がおかれる環境要因の特性は組織の適応行動を左右するだけではなく、組織の行動の結果、その環境自体へも、同時に組織の環境の捉え方にも、それぞれ影響を与える。

企業環境のうち、本稿では外部環境と企業行動に着目して論じてきたが、今後は組織に影響する外部環境とともに組織内部の環境を視野に入れた研究も試みたい。

課題と今後の展開として、条件不利地域での複数事例研究を重ね、条件不利地域の環境特性に影響する要因のさらなる特定化を進めたい。また条件不利地域とそれに該当しない環境との比較事例分析も企業環境の特性をより明確化させるために必要である。さらに適応行動へ影響する環境要因、タスク要因とのより詳細な関係の検証のために、条件不利地域における個別企業の環境の捉え方とその対応にも視点を移行し調査していきたい。

地方都市の地場産業や伝統産業においては、地域の特性を反映する企業慣行や制度も存在しているため、企業の置かれた特定環境を詳細に吟味することで、これらの環境特性を有する地域産業の環境要因と適応行動について解明することを今後の研究課題としたい。

## 注

- 1) 加護野（2007）では地域産業という名称について、日本国内の伝統産業、地場産業には、その地域文化の独自性に支えられた取引制度や慣行が存在しており、その側面を強調する意味でこの名称を用いている。本稿においても地域の文化、慣習により継続される環境要因について注目している。
- 2) 総務省「特別交付税措置に係る地域要件確認表」（平成30年12月26日）、「1. 定義（3）条件不利地域とは」を参照。（[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000610490.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000610490.pdf) 2020/06/23）



- 3) 各県「過疎地域自立促進方針（平成 28 年度～ 32 年度）」を参照。
- 4) 1986 年：政府統計の総合窓口 e-Stat「人口推計」長期時系列データ 我が国の推計人口（大正 9 年～平成 12 年）、都道府県、年齢（3 区分）別人口（各年 10 月 1 日現在）－総人口（昭和 45 年～平成 12 年）より算出。  
2019 年：総務省統計局「人口推計」第 3 表 都道府県、年齢（3 区分）、男女別人口－総人口、第 11 表 都道府県、年齢（3 区分）、男女別人口－総人口、日本人人口より算出。
- 5) 中山間地域の定義は国、都道府県で異なり、農林統計区分上の類型など多様に定義されている。島根県 HP トップ>くらし>地域振興・交通>地域振興>中山間地域の活性化>中山間地域活性化基本条例>島根県の「中山間地域」の定義を参照。（<https://www.pref.shimane.lg.jp/life/region/chiiki/chusankan/chusankan-jyourei/teigi.html> 2020/05/02）
- 6) 島根県 HP トップ>くらし>地域振興・交通>地域振興>中山間地域の活性化>中山間地域活性化基本条例>中山間地域活性化基本条例の条文より引用。（<https://www.pref.shimane.lg.jp/life/region/chiiki/chusankan/chusankan-jyourei/jyourei.html> 2020/05/02）
- 7) しまね統計情報データベース HP>分野別一覧>人口・世帯>推計人口>年報>令和元年（2019）を参照。（<https://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21102> 2020/04/24）
- 8) RESAS（地域経済分析システム）、1960 年～ 2015 年人口推移、島根県を参照。（総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」）
- 9) RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016 年企業数（企業単位）大分類を参照。（総務省「経済センサス－基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）
- 10) 付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課（費用総額＝売上原価＋販売費及び一般管理費）。
- 11) RESAS（地域経済分析システム）、2011 年～2019 年有効求人倍率（島根県、全国）を参照。（厚生労働省「職業安定業務統計」）
- 12) 特化係数については、2016 年の島根県内の該当産業の比率を全国と同産業の比率と比較したもの。1.0 を超えていれば、当該産業が全国に比べて特化している産業とされる。労働生産性については、全国の当該産業の数値を 1 としたときの、島根県内の当該産業の数値を示す。  
付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課（費用総額＝売上原価＋販売費及び一般管理費）  
労働生産性＝付加価値額（企業単位）÷従業員数（企業単位）
- 13) RESAS（地域経済分析システム）、産業別特化係数 2016 年島根県農林水産業（総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）を参照。
- 14) 株式会社帝国データバンク「島根県 後継者問題に関する企業の実態調査（2018 年）」を参照。
- 15) 株式会社帝国データバンク「特別企画：全国休廃業・解散動向調査（2018 年）」を参照。休廃業・解散率＝休廃業・解散件数（当該年）÷前年 12 月時点の企業概要データベース COSMOS2 収録社数。
- 16) 経済産業省「2017 年工業統計表」地域別統計表 2. 都道府県別産業別統計表（従業員 4 人以上の事業所に関する統計表）より算出。
- 17) 石州瓦工業組合 屋根の学校 HP「石州瓦のあれこれ」石州瓦物語を参照。（<https://www.sekisyu-kawara.jp/howto/story/index.html> 2020/05/01）
- 18) 石州瓦工業組合 HP 新着情報「石州瓦 初のシンガポール輸出へ」2013 年 10 月 10 日（<https://www.sekisyu-kawara.jp/info/131010/index.html> 2020/06/25）を参照。
- 19) 石州瓦工業組合への問い合わせより（2020/07/10）。

- 20) 石州瓦工業組合提供資料「石州瓦業界の再編（平成18年～）」を参照。
- 21) 石州瓦工業組合「40年のあゆみ」（2001）、「創立50周年記念式典・祝賀会」冊子（2012年）を参照。
- 22) 石州瓦工業組合提供資料「粘土瓦の産地」を参照。
- 23) 亀谷窯業有限会社 HP「PRODUCTS」を参照。（<http://www.kamedani.com/index.html> 2020/05/01）
- 24) 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより（2015/10/30、11/12）。
- 25) 「The Wonder 500™」認定商品 「023 亀谷窯業」（<https://thewonder500.com/product/瓦食器/> 2020/03/10）
- 26) 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより（2015/10/30、11/12）。
- 27) 山田（2013）188-189 頁。
- 28) 伊丹（1998）18-19 頁。

## 参考・参考文献

- Burns, T. and G.M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Campbell, D. T. (1965) "Ethnocentric and other Altruistic Motives" In D. Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol.13, pp.283-311, University of Nebraska Press.
- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment and Performance The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.6, No.1, pp.1-22.
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp.147-160.
- Evan, W. M. (1965) "Toward a Theory of Inter-Organizational Relations". *Management Science*, Vol.11, No.10, B-217-B-230.
- Jantsch, E. (1980) *The Self-Organizing Universe*, New York: Pergamon. (芹沢高志・内田美恵訳『自己組織化する宇宙 自然・生命・社会の創発的パラダイム』工作舎、1986年)
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部、1977年)
- Luthans, F. (1976) *Introduction to Management: A Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, USA: Harper & Row.
- Pondy, L. R. and I. I. Mitroff (1979) "Beyond Open System Models of Organization", In B. M. Staw (Ed) *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.3-39, JAI Press.
- Scott, W. R. (1987) "The adolescence of institutional theory." *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, pp.493-511.
- Thompson, J.D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版、2012年)
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文真堂、1997年)
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press. (島鈞次、中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会、1970年)
- 赤岡功 (1979) 「シンポジウム：コンティンジェンシー理論」占部都美編『組織のコンティンジェンシー

理論』白桃書房、219-256 頁。

伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣。

今田高俊（1988）「自己組織性と進化」『組織科学』Vol.21、No.4、白桃書房。

今田高俊（1994）「自己組織性論の射程」『組織科学』Vol.28、No.2、白桃書房。

大月博司（2005）「組織の適応、進化、変革」『早稲田商學』第404号、1-25 頁。

大月博司・高橋正泰・山口善昭（2008）『経営学－理論と体系－第2版』同文館出版株式会社。

加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。

加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。

加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』第196号(1)、109-118 頁。

加護野忠男・山田幸三編（2016）『日本のビジネスシステム－その原理と革新』有斐閣。

小橋勉（2015）「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』Vol.48、No.3、白桃書房。

沼上幹（2000）『行為の経営学－経営学における意図せざる結果の探究－』白桃書房。

野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社。

山田幸三（2013）『伝統産地の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動－』有斐閣。

## 参照 web ページ

秋田県 HP「秋田県過疎地域自立促進方針（平成28年度～32年度）」([https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/10731\\_2020/06/23](https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/10731_2020/06/23))

沖縄県 HP「沖縄県過疎地域自立促進方針（平成28年度～32年度）」(<https://www.pref.okinawa.jp/site/kikaku/chiikirito/documents/kasohoushin28-32.pdf> 2020/06/23)

鹿児島県 HP「鹿児島県過疎地域自立促進方針（平成28年度～32年度）」([https://www.pref.kagoshima.jp/ac06/kurashi-kankyo/chiiki/kaso/documents/1672\\_20160330093004-1.pdf](https://www.pref.kagoshima.jp/ac06/kurashi-kankyo/chiiki/kaso/documents/1672_20160330093004-1.pdf) 2020/06/23)

株式会社帝国データバンク「全国休業・解散動向調査（2018年）（2019年）」(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/index.html> 2020/07/28)

株式会社帝国データバンク「島根県 後継者問題に関する企業の実態調査（2018年）」([https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s181101\\_69.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s181101_69.pdf) 2020/07/28)

亀谷窯業有限会社 HP「PRODUCTS」(<http://www.kamedani.com/index.html> 2020/05/01)

経済産業省 HP「工業統計表」(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html> 2019/11/01)

The Wonder 500™ HP「023 亀谷窯業」(<https://thewonder500.com/product/瓦食器/> 2020/03/10)

島根県 HP「島根県過疎地域自立促進方針（平成28年度～32年度）」([https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/chiiki/tokutei\\_chiiki/kaso.data/H28kaso-hoshin.pdf?site=sp](https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/chiiki/tokutei_chiiki/kaso.data/H28kaso-hoshin.pdf?site=sp) 2020/06/23)

島根県 HP「中山間地域活性化基本条例」島根県の「中山間地域」の定義 (<https://www.pref.shimane.lg.jp/life/region/chiiki/chusankan/chusankan-jyourei/teigi.html> 2020/05/02)

島根県 HP 中山間地域活性化基本条例、中山間地域活性化基本条例の条文 (<https://www.pref.shimane.lg.jp/life/region/chiiki/chusankan/chusankan-jyourei/jyourei.html> 2020/05/02)

しまね統計情報データベースHP「推計人口年報 令和元年（2019）」(<https://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21102> 2020/05/02)

しまね統計情報データベースHP「平成29年度 島根県県民経済計算」「平成29年度 島根県県民経済計算の概要」(<http://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21337> 2020/05/02)

政府統計の総合窓口 e-Stat「人口推計」(<https://www.e-stat.go.jp/> 2020/06/25)

石州瓦工業組合 HP 新着情報「石州瓦 初のシンガポール輸出へ」2013年10月10日 (<https://www.sekisyu-kawara.jp/info/131010/index.html> 2020/06/25)

石州瓦工業組合 屋根の学校 HP「石州瓦のあれこれ」石州瓦物語 (<https://www.sekisyu-kawara.jp/howto/story/index.html> 2020/05/01)

総務省 HP「特別交付税措置に係る地域要件確認表」(平成30年12月26日) ([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000610490.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000610490.pdf) 2020/06/23)

総務省統計局 HP「人口推計」(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html> 2020/06/25)

内閣府 HP「平成28年度国民経済計算について」([https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/pdf/gaiyou.pdf) 2020/05/01)

日本生産性本部 HP「都道府県別生産性データベース」([https://jpc-jpc-net.jp/productivity\\_search/seisansei/dataview/search](https://jpc-jpc-net.jp/productivity_search/seisansei/dataview/search) 2020/06/28)

RESAS - 地域経済分析システム HP (<https://resas.go.jp/#/34/34100> 2020/03/10)

キーワード：組織の環境適応、環境要因、地域産業、常態的条件不利地域

(TANAKA Yukiko)